

Micheli Barbosa

Gestão por Competências: um estudo de caso nas Lojas Colombo

Florianópolis, 2004.

Micheli Barbosa

Gestão por Competências: um estudo de caso nas Lojas Colombo

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção de grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, área de concentração em
Recursos Humanos.

Professor-Orientador: Dr. Gerson Rizzatti

Florianópolis, 2004.

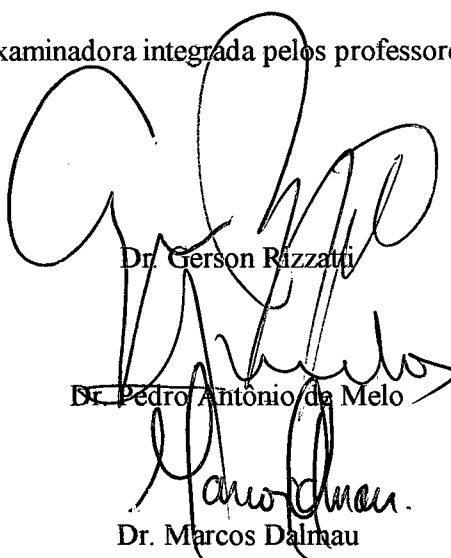
Micheli Barbosa

Gestão por Competências: um estudo de caso nas Lojas Colombo

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 06 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado a Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dr. Gerson Razzatti
Dr. Pedro Antônio da Melo
Dr. Marcos Dalmau

Dedicatória,

Dedico este trabalho aos meus Pais, Vanderlei da Silva Barbosa e Nezi Bilk Barbosa, os quais foram meus maiores incentivadores e sempre me deram todo o suporte para findar essa jornada.

Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado força e persistência para seguir em frente num caminho que nem sempre foi fácil, que exigiu muito trabalho e serenidade.

Ao Professor Dr. Gerson Rizatti, por suas orientações, pela paciência e pela maneira sempre descontraída e animadora que recebe as aflições dos alunos.

Aos profissionais das Lojas Colombo, em especial Ana Cristina e Gefferson, pela disponibilidade e o repasse tão completo das informações requeridas.

A minha família, Pai, Mãe e minha irmã, Rubia, pela compreensão de que há momentos que é preciso abrir mão do convívio familiar para se dedicar ao anseio profissional. Por tudo que me ensinam, pelos valores que cultivamos e por todo nosso esforço, como família que somos, de sermos sempre pessoas melhores e felizes.

Aos colegas de faculdade, que se tornaram durante esses anos grandes amigos, que foram por esse período companheiros de momentos que jamais voltarão e estão cravados em nossas memórias para sempre. Alguns deles: Alexandre, Henrique, Roberta, Nieve, Tiago Trentini, Débora, Thiago Baash, Felipe e Eliane.

Aos amigos da minha vida: Carlos Eduardo, Patrícia, Letícia, Kelly, Raphael, Manuela(s), Juliana(s), Neimar, Lara e Paulo. Pessoas que eu sei que posso contar pro que der e vier. E todos os meus “bUnitos”.

Enfim a equipe que transforma o curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em referencial para tantos outros, por suas qualificações e resultados.

RESUMO

BARBOSA, Micheli. **Gestão por Competências**: um estudo de caso nas Lojas Colombo. Numero de folhas 74. Trabalho de Conclusão de Estagio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esta pesquisa apresentou como objetivo estudar os aspectos que envolvem o processo de Gestão por Competências nas Lojas Colombo, Filial 317, em Florianópolis, Santa Catarina. Através da metodologia de estudo de caso, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo, focando os fatos predominantemente de forma qualitativa, sendo que os dados coletados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas. Sob a óptica da administração da Filial 317 das Lojas Colombo, a política de gestão de competência vem se mostrando uma ferramenta bastante adequada no quesito relações humanas e tem sido um impulso maior no desenvolvimento e na capacitação dos profissionais.

Palavras-chaves: competências, desenvolvimento e aspectos.

ABSTRACT

The objective of this research was to study the aspects involved in the process of management for abilities at the branch office 317 of "Lojas Colombo" (Colombo Stores), in Florianópolis, Santa Catarina, Brazil.

Through the "case study" method, a research with a predominantly descriptive character was developed, focusing the qualitative aspects of the facts. The collected data was obtained by half-structured interviews.

Under the view of the administration of the branch office 317 of Colombo Stores, the politics of ability management fits for human relations and has promoted a major development and qualification of the professionals involved.

Key-words: abilities, development and aspects.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e problema da pesquisa.....	11
1.2 Histórico das Lojas Colombo.....	14
1.3 Caracterização da Loja Colombo – Filial 317.....	15
1.4 Área de recursos humanos da Loja Colombo – Filial 317.....	19
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo geral.....	21
1.5.2 Objetivos específicos.....	21
1.6 Justificativa.....	22
2 REVISAO BIBLIOGRAFICA.....	23
2.1 Recursos humanos.....	23
2.2 Mudanças organizacionais.....	27
2.3 Empregabilidade.....	30
2.4 Gestão por competências.....	34
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Abordagem de pesquisa.....	41
3.2 População-alvo do estudo.....	44
3.3 Tipicidade e acessibilidade.....	45
3.4 Plano e técnica de coleta de dados.....	45
4 ESTUDO DE CASO: LOJAS COLOMBO.....	48

4.1 Variáveis pra instituição de gestão por competências nas Lojas Colombo.....	48
4.2 Etapas do processo.....	50
4.2.1 Identificação do perfil.....	52
4.2.1.1 Visão estratégica	56
4.2.2 Treinamento.....	57
4.2.3 Avaliação por desempenho.....	59
4.2.4 Remuneração por resultados.....	62
4.2.5 Reflexos na empregabilidade e análise de competências.....	65
5 CONSIDERACOES FINAIS E RECOMENDACOES.....	67
REFERÊNCIAS.....	70
7 APENDICE.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desenvolvimento da Medição Capital/Trabalho no Brasil.....	24
Quadro 2: Exigências do cargo versus características do candidato.....	31
Quadro 3: Glossário de planejamento estratégico.....	56
Quadro 4: Requisitos de avaliação de desempenho da Filial 317.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vista da R. Felipe Schmidt.....	16
Figura 2: Vista Frontal da Filial 317.....	17
Figura 3: Vista do Atendimento.....	17
Figura 4: Vista do segundo andar da Loja.....	18
Figura 5: Organograma da Filial 317.....	18
Figura 6: O escopo das competências.....	38
Figura 7: Triangulo da excelência.....	39
Figura 8: O conteúdo do cargo segundo a descrição dos cargos.....	53
Figura 9: Quadro de Desempenho – Filial 317.....	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentar-se-á a empresa a qual será estudada neste trabalho bem como o tema, problema e justificativa norteadores desta pesquisa.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Reverendo a história do Brasil, analisa-se que as primeiras relações de trabalho foram escravagistas e desta forma o ser humano foi o meio de produção e por vezes também lhe cabia ser um produto cuja posse pertencia aos Senhores de Engenho.

Com o passar das décadas o papel das pessoas nas empresas vem sendo alvo de grande desenvolvimento e mudança. Muito tem sido visto e falado sobre a área de recursos humanos nas organizações, inclusive do papel dos próprios profissionais de recursos humanos. De acordo com Trasatti (1999, p.31) “os profissionais de recursos humanos procuraram vários conceitos para poder explicar e legitimar sua atuação no ambiente organizacional”, isso porque antes mesmo que pudesse haver algum desenvolvimento nessa área houve o surgimento de uma legislação trabalhista e sindical, no Governo de Getúlio Vargas, onde os departamentos pessoais ficaram limitados a exercer suas funções de acordo com o regulamentado pelas leis.

Na década de 50, o Brasil abriu parcialmente seu mercado para as indústrias estrangeiras, com Juscelino Kubitschek e já se pôde sentir que não havia por essas terras mão-de-obra suficientemente treinada e de qualidade para a demanda surgida. Muitos advogados trabalhavam no departamento pessoal das organizações apenas adequando os funcionários aos seus cargos, sendo que nessa realidade a pontualidade e a obediência eram requisitos fundamentais para se

garantir o espaço profissional. Nos confirma Roesch (1999, p.49) que “até então o modelo de gestão de recursos humanos mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que basicamente adaptavam as pessoas ao sistema de trabalho”. Confirmando tal fato, Dutra (2001, p.25) lembra que “a marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de administração, é o controle das pessoas.” Frente à esta concepção, espera-se que os indivíduos ajam passivamente aos estímulos.

A partir dos anos 80 a Ciência da Administração tem enfatizado a relevância da modificação desses velhos parâmetros e práticas e apontado para um futuro que caminha para a cooperação e o comprometimento das pessoas com as organizações. Entretanto as primeiras tentativas da implantação de tais mudanças segundo Trasatti (1999, p.36) vieram através de políticas de treinamento e “o arsenal de ações de recursos humanos custeado por meio da Lei de Incentivos Fiscais ao Treinamento foi totalmente deflagrado [...] nada tinham a ver com a realidade da empresa e a necessidade dos treinandos”. O que havia por trás dessa idéia era cegar o potencial psicológico das pessoas para que elas fizessem o que as cabia e aquilo era tudo, formavam desta maneira meros “robôs humanos” quase tão ultrapassados quanto os escravos dos Senhores de Engenho.

Somente na década de 90, tendo o Brasil finalmente engajado no mundo globalizado com sua economia definitivamente aberta para o capital estrangeiro e desta forma aprendendo dia-a-dia a lidar com novas técnicas de gestão, é que verdadeiramente veio à tona a indissociável presença de uma gestão de recursos humanos nas organizações como fator diferenciador de desempenho. Adaptada às realidades regionais e conectada a um mundo constantemente inovador, cuja obsolescência é um fato irremediável, a gestão de recursos humanos deve agir

como base sustentadora de talentos, políticas éticas e coerentes bem como agregar valor ao capital humano e conseqüentemente às corporações.

No estado atual das coisas, apesar desse processo de aprendizado, o que se analisa é a falta de um sistema de gestão de recursos humanos que funcione efetivamente e isso acontece porque “ainda não dispomos de um modelo de gestão confiável para substituir o modelo tradicional” (DUTRA, 2001, p.26). As mudanças, as quebras de paradigmas e toda a tecnologia revolucionária de que se apronta ainda não foi capaz de introduzir no mundo corporativo um modelo completo, como um “pacote” astuto e eficaz para fazer a diferença na gestão de pessoas. A gestão por competências é uma nova técnica de Recursos Humanos que se propõe a administrar os colaboradores de maneira a levar em consideração seus resultados no que tange sua parte puramente profissional, mas também valores intangíveis e variáveis no sentido de seu comportamento e personalidade.

Este trabalho pretende conhecer as mudanças ocorridas junto aos colaboradores em decorrência da implantação do sistema de gestão na Loja Colombo, filial 317 de Florianópolis, tendo como embasamento central literatura recente que aborda o tema.

O fato crucial para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico se deve ao fato de que o modelo de Gestão por Competências é relativamente novo em relação aos muitos arquétipos gerenciais de recursos humanos já surgidos. Assim como percebe Fischer (2001, p.9) quando afirma que “uma nova terminologia vem sendo utilizada com frequência por aqueles que estudam e praticam a gestão de Recursos Humanos nas organizações: o conceito de *modelo de gestão de pessoas*”. E gerir pessoas é um processo que remete à gestão de talentos que agregam valor à organização uma vez que suas contribuições são mais significativas.

Facilmente encontram-se empresas que ao mudarem o modo de tratamento com seus colaboradores conseguiram mudar por inteiro sua estrutura e visão. Quando se lida com pessoas,

que é a função de recursos humanos, lida-se com aquilo que ativa a empresa. Segundo Melo (apud GREEN, 2003, p.6) a “gestão por competências caracteriza-se como uma ferramenta de gestão de recursos humanos orientada pelas necessidades de cada funcionário, como também pode ser uma forma de nivelar a eficiência dos colaboradores”.

Sendo assim, que mudanças ocorreram junto aos funcionários da Loja Colombo devido à implementação do sistema de Gestão por Competências?

1.2 Histórico das Lojas Colombo

As Lojas Colombo surgiram a partir de uma sociedade iniciada em 1959, no estado do Rio Grande do Sul, entre os primos Adelino Raymundo Colombo e Dionysio Balthasar Maggioni que resolveram abrir um pequeno estabelecimento para comercialização de eletrodomésticos que também abrigava uma oficina onde o Senhor Maggioni reparava aparelhos de rádio. Nesta época ainda se chamava Maggioni & Colombo Ltda, que já apresentava uma política própria que se tenta conservar e disseminar até os dias de hoje, que foca o atendimento personalizado e um fundamental apoio técnico pos -venda.

Nas duas décadas seguintes (60 e 70) o empreendimento que apresentava grande evolução fez com que os sócios criassem um consórcio pelo qual os clientes poderiam adquirir aparelhos de tv.

Nos anos 80 e 90 houve um desenvolvimento bastante significativo o que acarretou que em 1992, fosse finalmente fundada as Lojas Colombo, nascendo assim uma assimilação mais íntima com o cliente e única para a rede de lojas que a constituía.

Estando até então atuando apenas no Sul do país, em 2000 as Lojas Colombo apostaram

em seu grande potencial de vendas e expandiram seus limites, inaugurando desta forma sua primeira filial no estado de São Paulo. Sua mais expressiva conquista em termos de crescimento de pontos de vendas neste ano de 2003 foi a compra de uma rede de lojas no estado de Minas Gerais. A empresa destaca-se também por contar com tecnologia de última geração, contando até mesmo com um satélite próprio para a operação de seus sistemas.

Hoje está presente nos maiores e mais importantes estados do Brasil, tem o consórcio de eletrodomésticos com maior volume em termos monetários do país, segue com vistas para o futuro, de modo que vem passando por um processo de profissionalização contínuo que busca o desenvolvimento e diferencial competitivo.

1.3 Caracterização da Loja Colombo – Filial 317

A Loja Colombo, filial 317 a qual será objeto desse estudo, está comercialmente constituída desde 1996 quando foi fundada na rua Trajano, na cidade de Florianópolis. Porém cerca de cinco anos mais tarde, o imóvel onde ela se encontrava precisou ser entregue e houve uma suspensão das atividades desta filial. Falamos em suspensão, pois a loja não deixou de existir, apenas necessitou parar temporariamente suas atividades. Após uma elaborada pesquisa de mercado e de uma procura minuciosa em função de um local apropriado para a reabertura da filial 317, escolheu-se um local que já havia servido como um estabelecimento do mesmo ramo varejista das Lojas Colombo, então meados do mês de janeiro de 2003, foi reinaugurada esta mesma loja, agora sediada na rua Felipe Schmidt, número XXX, no centro comercial da cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

A Loja 317, conta com um espaço de apenas 300m², mesmo havendo na empresa uma política que prioriza a procura de lojas amplas. Esse detalhe foi sobrepujado assim que se analisou o potencial de vendas da localização do estabelecimento.

Para que se possa apreciar melhor as instalações da Unidade, a seguir se pode observar a foto da rua a qual fica instalada, a vista frontal, do atendimento e do segundo andar da loja, respectivamente:



Figura 1: Vista da R. Felipe Schmidt



Figura 2: Vista Frontal da Filial 317



Figura 3: Vista do atendimento



Figura 4: Vista do segundo andar da loja

No que tange a organização hierárquica e distribuição de departamentos e funções, comportadas pela organização, elaborou-se um organograma bastante simplista para facilitar o exame:

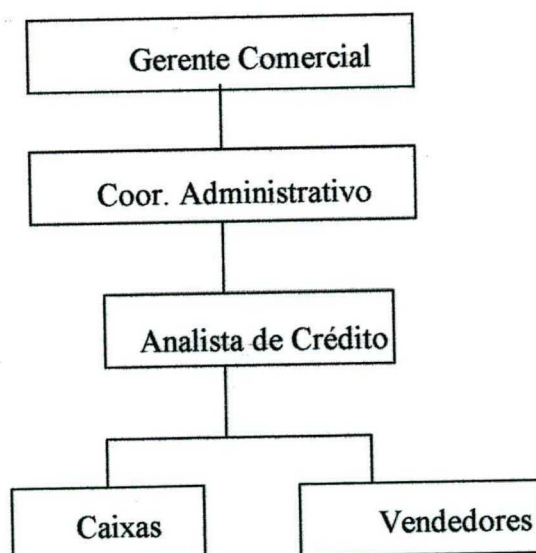


Figura 5: Organograma da Filial 317

Desta forma, observamos que na referida loja em estudo, existem dois departamentos: o comercial e o administrativo. Cada um apresenta seu coordenador ou gerente, os quais supervisionam os demais colaboradores. É importantíssimo registrar que cada funcionário tem seu cargo definido, porém, isso não implica na impossibilidade do mesmo exercer multifunções, especialmente no caso dos coordenadores e gerentes.

1.4 Área de recursos humanos da Loja Colombo – filial 317

A área de Recursos Humanos da Unidade 317 é representada pelo coordenador administrativo e pelo gerente comercial da loja (este último apenas avaliza alguns casos de contratação) que executam todo o processo de recrutamento, entrevista, seleção e admissão. Se a vaga em questão é de cunho administrativo, o coordenador tem a liberdade de fazer todo o processo com autonomia, sem necessitar da aprovação do gerente comercial, porém se o funcionário a ser contratado é para o setor comercial, após o candidato ser pré-avaliado pelo coordenador administrativo, ele precisa de uma última aprovação do gerente comercial.

Na loja em estudo a cada trinta dias, um funcionário da TIM Celular, que é parceira das Lojas Colombo, é designado pela própria TIM para prestar serviços na loja atendendo exclusivamente a venda de aparelhos celulares. Entretanto, o gerente comercial juntamente com o coordenador administrativo responde a um questionário elaborado pela companhia telefônica que avalia o desempenho daquele prestador de serviço durante o período no qual permaneceu nas dependências da filial 317. Sendo que em ocorrendo algum problema (faltas, conduta inadequada, etc) que desagrade o gerente comercial ou o coordenador administrativo tem a liberdade de entrar em contato com a TIM e pedir a substituição daquele colaborador a qualquer tempo.

No que tange ao treinamento dos funcionários, mensalmente é remetido para a residência dos mesmos a Revista da Colombo, que trás matérias e assuntos pertinentes ao bom andamento da empresa e as alterações do regimento interno da rede. Disponibilizado pela SKY TV a Cabo no canal 104, atreves de codificação específica todas as quartas-feiras a noite, há um programa de uma hora de duração que aborda sobre os mais variados temas, desde motivação no trabalho até a explicação de operação de determinados produtos.

A empresa também promove palestras para os clientes internos e mantém em sua sede em Farroupilha, RS uma central que diariamente volta sua atenção para determinada unidade da rede de lojas e faz contatos telefônicos e por e-mail a fim de tomar conhecimento do desenvolvimento das filiais.

No caso de cargos de gerência, os funcionários interessados passam por uma série de testes e um programa de treinee, no caso de prévia aprovação e posteriormente são incumbidos de repassar aos colaboradores sob sua supervisão seus conhecimentos especialmente na área de relação de trabalho, motivação, comprometimento, etc.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças ocorridas na Loja Colombo – filial 317 – decorrente da implementação da Gestão por Competências.

1.5.2 Objetivos específicos:

- a) expor a teoria encontrada na literatura sobre Gestão por Competências no contexto de Recursos Humanos;
- b) levantar as variáveis da instituição de gestão por competências nas Lojas Colombo;
- c) identificar as etapas do processo de Gestão por Competências nas Lojas Colombo;
- d) analisar os reflexos da Gestão por Competências com relação a empregabilidade;
- e) apresentar a forma que esses fatores mudaram a organização em relação ao desenvolvimento dos colaboradores.

1.6 Justificativa

O conhecimento mais profundo das mutações e impactos causados pela gestão por competências em empresas no que tange a Administração é a relevância deste trabalho acadêmico. Revendo a literatura atual sobre o assunto é possível criar uma posição crítica do modelo em questão e proporcionar uma visão global daquilo que pode redefinir a posição das pessoas em relação às corporações, interferindo decisivamente em seu ambiente de trabalho.

Na concepção de Alvarães (2002):

A Gestão por Competências, muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

A viabilidade por vezes colocou o projeto à prova, justamente no que fere a acessibilidade de literatura e organizações que têm o modelo de gestão por competências implantado por completo e sem vieses, pois como chama atenção Dutra (2001, p.26) pode-se observar “empresas que sabotam constantemente seu próprio sistema formal de gestão para criar nesse sistema brechas que tornem mais adequado à realidade”. Ou adequar-se a fatos locais, problemas circunstanciais ou ainda inadequações pertinentes ao modelo.

O estudo proposto por este trabalho de conclusão de estágio pretende visualizar as transformações que ocorreram nesta unidade das Lojas Colombo que implantou o modelo de gestão por competências para administrar seus colaboradores e ainda poderá promover a propagação deste novo conceito de gestão de pessoas para a comunidade universitária e corporativa uma vez que é preciso expandir o conhecimento sobre esse modelo inovador.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para intencionalmente fundamentar este estudo acadêmico, recorre-se a indissociável necessidade de expor alguns conceitos pertinentes ao melhor entendimento do mesmo, sendo eles: recursos humanos, mudanças organizacionais, empregabilidade e gestão por competências.

2.1 Recursos Humanos

Uma organização é formada por várias áreas, pode-se inclusive fazer um comparativo com o corpo humano onde cada órgão é responsável por uma atividade e todos funcionando, resultam em um todo sinérgico, isto é, um sistema integrado que tem objetivos e funções sendo responsáveis pelo bom andamento do corpo. Assim é uma empresa.

Sendo um sistema e relacionando-se com o ambiente externo, caracteriza-se por um sistema aberto e pois conforme Daft (1999, p.8) “um sistema aberto deve interagir com o ambiente para sobreviver, ele consome e exporta recursos” do mesmo. Assim como Bateman (1998, p.58) chama atenção para o fato de que “todas as organizações são sistemas abertos, dependentes de insumos que provêm do mundo externo, como matérias-primas, recursos humanos e capital e de resultados”.

Recursos humanos é uma das áreas que compõe o todo organizacional. E sua função é administrar o capital intelectual das pessoas que trabalham em determinada organização. Porém, no passado a idéia de administração recursos humanos não era essa. Seu foco era voltado apenas para adaptação das pessoas aos cargos por elas ocupados.

Com o passar das décadas as relações humanas de trabalho foram adquirindo novas visões, os modelos administrativos mudaram e aos poucos iniciou-se um novo delineamento para essa vertente administrativa.

No quadro a seguir pode-se fazer uma análise mais objetiva e racional das fases e modelos pelos quais os recursos humanos já geriram e ainda gerem as pessoas no Brasil desde o início do século.

<i>Período</i>	<i>Ambiente</i>	<i>Foco da Mediação</i>	<i>Características do Gestor de RH</i>
Colonialismo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho escravo; • Economia baseada na agricultura e no extrativismo; • Preconceitos raciais; • Patriarcado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina com subjugação física, social e psicológica para agradar o senhor branco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Feitor. Era um ex-escravo ou filho bastardo de branco com escrava. • Identidade ambígua. Não quer ser escravo, mas não é preto. Quer ser branco, mas é aceito.
Anos 30	<ul style="list-style-type: none"> • Ditadura populista de Vargas; • Criação de leis e instituições de medição da relação capital/trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção da empresa contra CLT; • Os termos da Lei dão os limites e os contornos da relação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de pessoal. Na maioria das vezes formado em Direito.
Anos 50	<ul style="list-style-type: none"> • Euforia. "50 anos em 5"; • Presidente Bossa Nova (JK); • Abertura às empresas estrangeiras (automóveis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de mão-de-obra técnica; • Disciplina no ambiente de trabalho; • Manutenção dos sindicatos sob controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de pessoal vira gerente de RI; • O cargo era diferente, mas, na maioria das vezes, a mesma pessoa o ocupava.

Anos 70	<ul style="list-style-type: none"> • Eclosão da crise do Petróleo; • Continuidade do Governo Militar (ufanismo nacionalista); • Sindicalismo radical (greves). 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da empresa longe das greves e do assédio de sindicatos; • Explosão da atividade de treinamento (Lei 6.297). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategista reativo e negociador perspicaz (em relação às greves); • Bom administrador de recursos financeiros advindos da Lei 6.297.
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> • Década perdida; • Luta pela volta da eleições diretas; • Instabilidade econômica (inflação descontrolada); • Empresas desempregando (cortes). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Todos na empresa são responsáveis por RH”; • Desenvolvimento de executivos por méis de modelos importados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande “jogo de cintura”; • Necessidade de saber estar na gangorra (ora demite; ora desenvolve); • Atualização em relação à técnicas, principalmente americanas de “desenvolvimento de executivos”.
Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil na globalização; • Neoliberalismo (lei do mercado como medidor); • República Alagoas; • Nova moeda; • FHC; • Desemprego e recessão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço para manter a área de RH na empresa; • Tentativas para mostrar o valor agregado da área de RH; • Esgotamento do modelo de RH baseado em 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a inserção no mundo empresarial o conduz a grandes esforços para entender e influenciar o negócio da empresa; • Tentativas de abandonar o discurso romântico de RH e concentrar-se em resultados; • Procura de mais pragmatismo nas atuações.

	Política e economia incertas.	fidelidade e dedicação.	
--	----------------------------------	----------------------------	--

Quadro 1 – Desenvolvimento da Medição Capital/Trabalho no Brasil
Fonte: Trasatti (1999, p.40)

Concomitantemente, de acordo com Bateman (1998,p.53) somente na década de 30 a abordagem da administração atentou-se para as relações humanas e “essa abordagem visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação do trabalho para influenciar o desempenho.”

A pesquisa de Elton Mayo e Fritz Roethlisberger na Western Electric Company foi o marco inicial da escola das relações humanas. Anos mais tarde Abraham Maslow também fez sua contribuição sugerindo uma pirâmide de necessidades e no argumentava que no topo desta estava a necessidade mais sofisticada das pessoas, transferindo isso para as empresas pode-se fazer uma analogia em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Para Bateman (1998, p.64) “as abordagens contemporâneas [...] têm visado superar as limitações das abordagens clássicas e propor idéias válidas para a moderna administração.” Porém não pode-se esperar que apenas as teorias sejam os fatores de mudança administrativa, é essencial que os administradores se engajem em prol do crescimento mútuo da ciência e da profissão como um todo.

Por lidar com pessoas, ou melhor dizendo, com a atitude dos colaboradores com relação a organização que estão inseridas, a área de recursos humanos por muitas vezes não é vista como crucial no desenvolvimento da empresa. Para Eboli (2001, p.110) “a troca de paradigma na gestão da empresa, ou seja, a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, teve um impacto bastante forte no comportamento das organizações”. E esse impacto causa para

alguns administradores a vontade imediata de inovar, recriar atividades e mudar parâmetros, bem como causa em outros cautela, insegurança e principalmente receio do desconhecido.

Trasatti (1999, p.45) elucida que anteriormente os recursos humanos administravam pessoas através do “know-how, ou seja, a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definidos pelo planejamento” da corporação. Nos dias atuais parte-se para uma nova visão voltada para o “porquê” das atividades, suas causas e consequências e o colaborador como ser ativo da empresa.

Certamente, nos dias de hoje a área de recursos humanos deve acima de tudo transformar-se em um meio diferenciado nas empresas em prol do crescimento e essencialmente, do desenvolvimento do capital intelectual, isto é, a capacidade de cada colaborador.

2.2 Mudanças organizacionais

Em busca da sobrevivência, as empresas vêm dia-a-dia acirrando a disputa por seus espaços nos mercados cada vez mais restritos. A evolução tecnológica, a falta de recursos e o aumento das relações internacionais no mundo globalizado vem exigindo das organizações que acompanhem todas essas mudanças.

Chama atenção Kotter (1999, p.79) quando declara que “hoje em dia nenhuma organização – grande ou pequena, local ou global – está imune à mudança”.

Essas mudanças no ambiente externo exigem rápida assimilação. De acordo com Drucker (apud HIPOLITO, 2001, p.21) “estamos vivenciando um dos grandes momentos de transformação dos negócios modernos, equiparado em importância aos períodos da virada do

século”. O que vive-se então são revoluções em vários meios da vida cotidiana. Revolução tecnologia, social, ambiental e mercadológica.

Para Dornelas (2001, p.19) por trás das mudanças “existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, quem fazem acontecer”. Ou seja, as mudanças partem das pessoas e vão ao seu encontro. No mesmo passo que as mudanças surgem dentro de determinadas empresas e vão traduzir-se em vantagens competitivas que serão usadas como fatores de diferenciação pelas organizações. Então, para que não haja um desnível, as demais corporações procuram adaptar-se para não permanecerem em desvantagem.

Na visão de Fleury (2001, p.95) o “recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas”, pois as organizações delineiam-se através delas.

A adaptação das corporações a esse novo escopo do mundo dar-se-á através de seus colaboradores, daqueles que fazem as organizações funcionarem, trabalharem, produzirem, serem lucrativas ou não, daqueles que dão vida a uma estrutura produtiva. Por isso, enfatiza Carvalho (1999, p. 34) que:

uma primeira constatação dessa mutação constante é que as pessoas, assim como suas criações – tais como as empresas – devem desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para a solução de problemas com os quais se defrontam a cada dia. O contrário disso é desaparecimento do mercado.

Na configuração atual do ambiente “questiona-se profundamente a eficiência das práticas e estruturas organizacionais tradicionais, que foram desenvolvidas para funcionar num mundo estável e previsível” (HIPÓLITO, apud GALBRAITH e LAWLER, 2001, p.22), entretanto esse modelo não se aplica mais. Estabilidade e previsibilidade são fatores praticamente inexistentes

tendo em vista que mercados locais que entram em crise, podem levar consigo economias de países e até continentes inteiros.

Concomitantemente, Carvalho (1999, p. 34) explana que “as organizações de um modo geral não estão devidamente preparadas para enfrentar os desafios oriundos do ambiente [...] onde atuam.” E as conseqüências que as mudanças causam nas empresas são tão sentidas justamente pelo despreparo generalizado. Tradicionalmente “como indivíduos, nos preparamos mais para a estabilidade do que para a mudança” (HIPÓLITO, 1999, p.34).

Por julgar-se ser mais adequada e objetiva escolhemos três proposições sugeridas por Carvalho (1999, p. 101) que tentam elucidar as fases básicas de mudanças organizacionais:

- a) primeira etapa: aquisição de conhecimentos;
- b) segunda etapa: assumindo atitudes;
- c) terceira etapa: aquisição de habilidades.

No primeiro caso, constata-se a necessidade da absorção de conhecimento teórico e empírico para promover a interação do indivíduo com o fato novo. No segunda caso, é o momento de pôr em prática o estudo prévio testando e treinando adquirindo assim intimidade com aquilo que não é mais totalmente desconhecido. E finalmente, encerra-se o processo de mudança quando o colaborador aplica seus conhecimentos com eficiência e eficácia naquilo que desenvolve, partindo assim a atingir a organização como profissional e mudando por vezes física, por vezes psicologicamente a empresa.

Neste momento verifica-se que a tônica deve mudar, ao invés de sermos preparados como cidadãos para a estabilidade, deve-se promover a mudança.

Para ocorrer a mudança organizacional é necessário que as pessoas que fazem a organização uma entidade viva possam se desenvolver, se adaptar as mudanças.

2.3 Empregabilidade

Foi se o tempo em que os profissionais passavam a vida trabalhando em uma mesma organização. Certamente que essa afirmativa não exclui totalmente essa possibilidade, entretanto está certa de que nem os colaboradores, nem as empresas querem manter-se sempre num mesmo e imutável ambiente o que se percebe facilmente é uma reconfiguração desta ordem.

A ida e vinda de profissionais, que gera a rotatividade no mercado de trabalho é vista por uns como um acontecimento positivo e produtivo tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Tento em vista um profissional qualificado, motivado, inovador, visionário e audacioso não há o que se temer no que tange a espaço na oferta de emprego. Porém o colaborador que não se atualiza, não quebra paradigmas, segue todas as rotinas, não inova, está fadado ao fracasso ou a passividade completa.

Para Collins & Porras (1995, p.24):

apenas aqueles que se “ajustam” muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considera-la um ótimo local de trabalho. Se você for trabalhar numa empresa visionária, ou você se dará bem e progredirá – dificilmente estaria mais feliz em outro lugar – ou será destruído como um corpo estranho.

Chama atenção Bolgar (2002) para “é realmente um momento de transformação profunda que irá beneficiar aqueles que estiverem preparados, é a hora de apostar no talento das pessoas – conceito central do mundo de hoje.”

Em suma, as pessoas precisam estar aptas a se moldarem as organizações e competirem no mercado de trabalho por posições cada vez melhores. Existem organizações visionárias, que tem foco, objetivo e planejamento voltado para inovação, bem como existem empresas

burocráticas, embasadas em métodos ultrapassados de gestão e que não vislumbram nenhuma vantagem sobre as citadas anteriormente, estando assim fadadas ao fracasso.

Sob essa visão, quanto mais adaptável é um profissional, mais oportunidades ele terá em empresas realmente inovadoras e de destaque. Desta forma ele por definição é um profissional com grande empregabilidade.

É proposto por Marras que a escolha de uma pessoa pra determinado cargo se dá pelo seguinte quadro:

Exigências do Cargo	Características do Candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidade e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Quadro 2: Exigências do cargo versus características do candidato
Fonte: Marras (2000, p.79)

Caracteriza Néri (1999, p.106) que “o termo empregabilidade acabou de alcançar uma dimensão inusitada, ampliando o conceito de maior capacidade para uma pessoa ser empregada.”

Lopes (2001) enfatiza que “a era da empregabilidade veio para substituir a antiga relação entre patrões e empregados, na qual se ofereciam serviços, e em troca recebia-se a estabilidade e a recompensa pelo seu esforço, sua dedicação e os resultados de seus trabalhos.” E ainda afirma que:

com o conceito de empregabilidade você se torna o administrador de sua própria carreira, sendo responsável pelos seus ganhos e suas perdas, ou então podemos dizer que é a capacidade de expandir as alternativas de se obter um trabalho e remuneração desejada, sem se preocupar com um vínculo empregatício.

Completa Bolgar (2002) que “as empresas precisam agora de profissionais com maior agilidade e capacidade de criar, inovar e gerar soluções. Um diferente perfil profissional é exigido neste novo contexto para que as empresas possam sobreviver neste novo ambiente.”

O novo foco do mercado está voltado para a empregabilidade e para Waterman (2001, p.293) “não devemos agarrar desesperadamente a um só emprego, a uma só empresa ou a uma só trajetória de carreira, [...] o que importa é possuir as habilidades competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário”. Estando em uma empresa e desempenhando seu trabalho com furor é uma premissa de que há possibilidade de crescimento tanto na própria organização quanto nas demais. É fato que pessoas de talento, de desempenho profissional apreciável são procuradas por outras corporações, muitas vezes com propostas tentadoras.

Para o enfrentamento das novas necessidades de um mercado globalizado é preciso preparo, habilidades, competência e certamente o mais importante, estar ávido por aprender.

Muitas pessoas criam uma imagem errônea de um profissional que tem afincado em desenvolver e reciclar-se. A empregabilidade não se restringe a nenhuma faixa etária e é importante ressaltar que não somente o recém formado, ou o profissional jovem que tem chances de crescer e mover-se no mercado de trabalho. Os requisitos não estão condicionados a idade, mas sim a disponibilidade, vontade de aprender, talento, criatividade e experiência. Como bem lembra Néri (1999, p. 92) “não é raro ouvir profissionais da área de recursos humanos supervalorizando a baixa média idade de sua empresa ou o fato de seu grupo gerencial ser formado por pessoas com menos de 30 anos.” Em especial o colaborador de gestão de pessoas

não deve tomar decisão sob influência de preconceitos sociais e pessoais devendo despir-se dessas avaliações pré concebidas para que possa fazer uma escolha mais acertada.

É proeminente que o profissional trace um perfil de empresa no qual pretende trabalhar e por elas procurar. Pessoas certas nos lugares certos fazem o resultando acontecer, entretanto quando isso não acontece os objetivos não serão alcançados e podem até mesmo ser passíveis de erros mais profundos do que somente o descumprimento de alguma metas.

Para Jebaili (2002) existem fatores que atraem e outros que expõem os profissionais que pretendem ser empregados em uma corporação, e expõe os seguintes itens decisivos para a permanência desses profissionais:

- a) desafios;
- b) liberdade para atuar e criar;
- c) imagem da empresa;
- d) autonomia;
- e) fazer o que gosta;
- f) ser consultado e influir nas decisões;
- g) bom ambiente de trabalho;
- h) apoio as chefias;
- i) possibilidade de crescimento.

No entanto cita os expostos as seguir como itens de debandada dos talentos a procura de imersão no mercado de trabalho:

- a) falta de *empowerment*;
- b) não participar das decisões;
- c) práticas incoerentes com o discurso;

- d) falta de perspectivas;
- e) indecisões e falta de clareza nos objetivos;
- f) decisões políticas que emperram os processos;
- g) falta de estratégias definidas e comunicação;
- h) falta de reconhecimento;
- i) liberdade tolhida.

Desta forma pode-se concluir que a empregabilidade não é um caminho de mão única, isto é, sua responsabilidade não deve ser vertida em sua totalidade para o profissional e sim pra a maior responsável pela acolhida desse profissional no mercado de trabalho.

E no intuito de familiarizar o leitor com o termo *empowerment*, esclarecer-se-á sua proposta que conforme Tracy (1994, p.1) “um administrador confere *empowerment* aos outros proporcionando-lhes uma compreensão clara das responsabilidades da função.”

Bolgar (2002) enfatiza que vive-se um “momento de transformação profunda que irá beneficiar aqueles que estiverem preparados, é a hora de apostar no talento das pessoas – conceito central do mundo de hoje.” Garantindo desta forma a empregabilidade dos profissionais que estiverem em sintonia com os acontecimentos atuais e com aquilo que o mercado precisa.

2.4 Gestão por competências

Ao longo da história da Ciência da Administração pode-se perceber claramente que idéias surgiram e vieram sendo testadas objetivando o alcance de uma maneira ideal para que se maximizassem os lucros e se minimizassem os custos envolvendo esforços de toda a empresa.

Principalmente na área de produção e recursos humanos foram feitos muitos experimentos e aplicadas muitas idéias. Assim como lembra Daft (1999, p.14) “Fraderick Taylor [...] afirmava que as decisões sobre organização e projeto de cargos deviam ser baseados em procedimentos científicos precisos depois de um cuidadoso estudo de situações individuais” e assim Taylor via as pessoas como meros robôs que apenas deveriam repetir suas atividades sem idealizar a respeito das mesmas. Na sequência teve-se Henry Fayol departamentalizando as empresas. Os estudos de Hawthorne trouxeram a tona a importância do tratamento do funcionário como ser pensante e parte fundamental nos resultados das corporações. Max Weber, na década de 50 e 60 introduziu a burocracia, acreditando que um sistema racional de tarefas elucidaria problemas eficazmente.

Do mesmo modo, a gestão de recursos humanos também sofre influências e é passiva a testes, erros e acertos até que se vá ao encontro de uma forma ideal para gerir o valor humano das empresas.

Assim como um sistema de produção é incrivelmente rentável para uma empresa e para outra não por conta de determinadas circunstâncias, sejam elas de mercado, de consumidores, de cadeia de distribuição, de área de atuação, enfim, qualquer detalhe que componha o todo organizacional, se diferente, pode e casualmente será fator decisivo na busca da melhor forma de gestão para os departamentos de uma organização.

O processo de experimentação pode ser longo, duradouro e desconfortável tendo em vista a não adaptação dos moldes adotados. E Dutra (2001, p.7) confirma este fato relatando que o “desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas.” Isto é, aquilo que se pretende pelas pessoas, muitas vezes nem foi cogitado pela empresa. Há um vácuo entre o que os colaboradores querem das organizações e o que elas podem oferecer para melhorar suas condições de trabalho.

As ciências sociais vieram auxiliando a administração a lidar com as pessoas como seres únicos que são e com todos os seus diferenciais, afirma Neri (1999, p.8) que:

avaliar, mudar, influenciar o comportamento humano nas empresas sempre foi um desafio para os líderes, teóricos e profissionais que trabalham na área, tanto nas empresas quanto nas consultorias. [...] Aptidões, habilidades, inteligência, vocação, traços de personalidade e caráter foram referenciais usados para decidir a vida profissional de milhões e milhões de trabalhadores neste século.

Desta forma, a partir do momento que se teve essa visão holística do ser humano, o desenvolvimento de técnicas de gestão para a área de recursos humanos cresceu mais significativamente.

Surge então a gestão de recursos humanos através das competências. No que tange o alcance deste método Fleury (2001, p.17) explica que o “modelo pode abranger os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas [...] ou a imagem que ela passa internamente”. Sendo assim, percebe-se que a gestão por competências não se limita a ponto algum, pois é maleável o suficiente para ser aplicada nas relações internas e externas que dizem respeito a organização, uma vez que mesmo indiretamente ela pode exercer influência sobre clientes e mercados externos das empresas.

Para Fleury (2001, p.20):

o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Na visão de Neri (1999, p.8):

conhecer, definir, pesquisar e delimitar competências e valores pode e deve ser um caminho para que todo o esforço de educação e desenvolvimento de trabalhadores cidadãos não se perca em modismos sem fundamento e com ciclos de vida cada vez mais curtos.

Como já lembrado anteriormente, uma política de gestão que se faz perfeita para uma empresa, pode não ser para outra e Alvarães (2002) afirma este fato relatando que “gestão por competências não é e jamais pode ser um modelo “enlatado”. Ela deve ser adequada a cada empresa respeitando-se cada identidade organizacional”.

Sob a ótica de Chiavenato (2002, p.89):

quando você possui um conjunto de habilidades passa a ter competência. Competência significa tudo aquilo que você consegue fazer e realizar, mesmo em condições inadequadas ou negativas. É a competência que vai diferenciá-lo das demais pessoas ao seu redor. No fundo, competência representa um pacote inteiro de muitas habilidades que permitem a você cumprir metas e alcançar resultados e objetivos.

De acordo com Kochanschi (1998, p.24) a essência do CBM (Competency-Based Management) ou gestão por competências “está em identificar as competências que distinguem os funcionários de alto desempenho dos outros e espalha-las entre os funcionários regulares”. Dessa forma a organização pode disseminar para todos os seus colaboradores a importância de ser um trabalhador com alto grau de resposta aos objetivos corporativos.

Concomitantemente para Neri (1999, p.9) “quando uma empresa define seus procedimentos e suas políticas de recursos humanos em torno de competências, ela provoca alterações nas relações de trabalho que podem ser associadas a verdadeiras revoluções.” A mudança dos parâmetros de visão, a quebra do paradigma do contexto de “funcionários” para “colaboradores” certamente será inevitável.

Segundo Green (2000, p.7), “uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Porém essa definição se limita aquilo que diretamente pode ser passivo à gestão por competências, deixando de relevar vários outros aspectos que sofrem influências indiretas de tal modelo.

Para diferenciar “habilidades” de “competências”, Chiavenato (2002, p.32) define que “habilidades são a facilidade com que as pessoas fazem as coisas, [...] competências são as habilidades transformadas em meios para alcançar resultados concretos e agregar valor ao negócio, ao cliente, à empresa e à sociedade”. Diante desse fato chama-se a atenção que, para se tenha “competência” é necessário de um conjunto de habilidades, informações e recursos determinados trabalhando interligados de maneira sinérgica, “pela simples razão de que tanto aplicação de conhecimento como a obtenção de resultados por meio de conhecimento e das habilidades, dependem da competência pessoal” (CHIAVENATO, 2002, p.100).

É relevante que não se analise as competências isoladamente. O conjunto de competências das pessoas é refletido na organização em que elas estão inseridas que desta forma desenvolve suas competências organizacionais como podemos ver na figura a seguir:



Figura 6: O escopo de competências
 Fonte: Green (2000, p.27)

O uso dessas habilidades pessoais, que formaram as competências organizacionais ainda fomentam o objetivo de excelência. A interligação das competências com o conhecimento e habilidades é uma base de força competitiva importantíssima, em especial no momento econômico que se pode presenciar, podemos analisar na próxima figura a inter-relação anteriormente comentada:

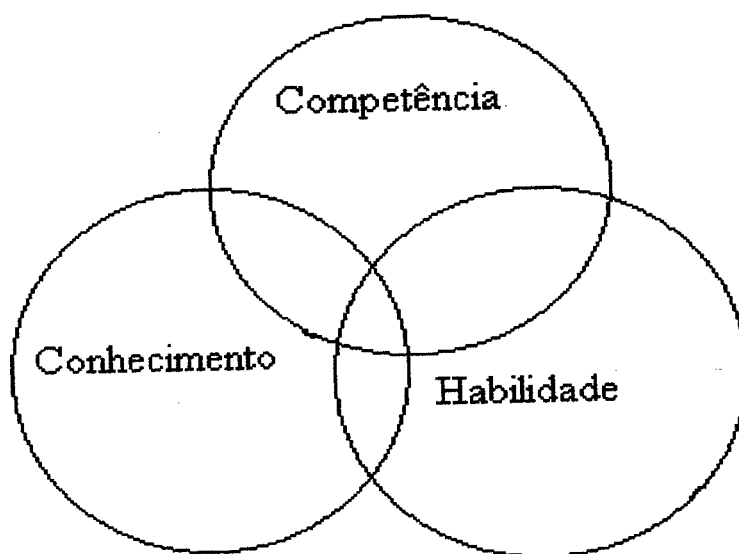


Figura 7: Triângulo da excelência
Fonte: Chiavenato (2002, p.100)

Onde cada variável é definida, por Chiavenato (2002, p.100) como:

- a) competência é tida como o saber fazer acontecer, isto é, alcançar metas, objetivos e realizações. Modo de pensar e agir. Postura e atitude;
- b) conhecimento é o saber, know-how da atividade. Atualização constante. Aprendizagem contínua;
- c) e habilidade é o saber fazer, isto é, utilizar o conhecimento. Visão individual e diferenciada. Saber pensar e agregar valor.

Existem muitas definições e conceitos para gestão por competências, em suma esse modelo se atenta para características individuais que juntamente com o talento pessoal expressam resultados e valores diferenciados para as empresas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentar-se-ão os métodos utilizados para a coleta de informações, pelos quais foi possível uma busca mais racional e clara dos objetivos. Seguiu-se o modelo sugerido por Roesch (1999, p.125) que propõe: “método ou delineamento da pesquisa; definição da área ou população-alvo do estudo; plano de amostragem; plano e técnicas de coleta de dados e plano de análise de dados.” A adequação reparada do modelo referido às pretensões do estudo foi decisivo em sua escolha.

3.1 Abordagem da pesquisa

Tendo este estudo sido desenvolvido a partir de análise das relações das pessoas com um novo modelo de gestão e uma busca teórica para esclarecimento do que se conhece e se percebe cientificamente sobre o fato, optou-se por uma abordagem qualitativa, pois essa “implica iniciar com conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta” (ROESCH, 1999, p. 124).

A análise qualitativa torna-se fato neste trabalho, uma vez que se pretendeu revisar o que autores relataram sobre a gestão por competências e investigar a posição das pessoas frente ao ambiente que estão inseridas. O conhecimento do mundo empírico importou realidade aos acontecimentos que foram expostos no decorrer da pesquisa. Segundo Godoy (1995a,p.62) “o contato direto de pesquisador com o ambiente estudado é valorizado”, pois descrever situações nas quais se pôde estar presente aumenta indubitavelmente a realidade dos fatos.

Lembra Mattar (1997, p.82) que “muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam quotidianamente, acumulam experiências e conhecimento sobre um dado tema ou problema de estudo”, por isso chama-se aqui a atenção para a essencial cautela que se teve no que diz respeito aos dados colhidos diretamente de colaboradores da Loja Colombo.

Para Godoy (1995a, p.58) fazendo-se uma pesquisa de forma qualitativa, os dados foram colhidos junto à “pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” desta maneira os pesquisados expõem suas opiniões quanto ao fato em estudo. Como o elemento “pessoas” não é o único meio de coleta de dados, já que o que se pretendeu saber foi sobre as mudanças causadas pela decorrente implantação do modelo de gestão por competências na Filial 317 das Lojas Colombo, foram exploradas referências recentes apontando para o tema. Acarretou-se desta forma, a teoria complementando o mundo empírico.

Para Mattar (1997, p.77): “na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes”. Isso auxiliou no processo de captação de informações, porém foi necessário utilizar várias técnicas para que se encontrasse a adequada para a presente pesquisa.

De acordo com Mattar (1997, p.77): “a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo” que na situação deste trabalho de conclusão de curso foram as alterações decorrentes da gestão por competências na unidade 317 das Lojas Colombo. E para Vergara (1997, p.47) a pesquisa descritiva “visa descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal”. Sob essas duas óticas, remeteu-se o estudo à opinião das pessoas envolvidas no fenômeno pesquisado.

Diante da jovialidade do tema e a escassez estudos publicados, classificou-se também esta pesquisa como exploratória pois conforme Mattar (1997, p.80) “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. E Melo (apud

VERGARA, 2003, p. 29) confirma que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Esta pesquisa foi construída no período de julho à dezembro de 2003, junto a Loja Colombo, unidade 317 e colhendo referências diversas que estão direta ou indiretamente ligadas ao tema, isto é, tudo aquilo que de alguma forma pôde implicar em informações relevantes à pesquisa foram levadas em consideração.

Tendo se efetuado a pesquisa a partir da análise de uma unidade comercial específica, a indicação metodológica foi de um estudo de caso.

Vê-se o estudo de caso como “um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado” (GOODE, 1975, p.442).

Para Mattar (1999, p.260), o estudo de caso é “uma estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um dos poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas interligações”.

Já para Triviños (1987, p.111) a grande relevância de um estudo de caso reside no evento que este pode “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Neste momento se faz crucial elucidar que as fontes primárias foram as publicações feitas por editoras, sem cortes ou modificações em relação à versão feita pelo autor da obra e publicações de fontes secundárias foram textos ou artigos que sofreram mudanças, cortes, alterações ou qualquer modificação a partir de seu formato original.

Usou-se como fonte secundária, no presente estudo, um outro trabalho de conclusão de curso, denominado “Mapeamento de Competências: um estudo de caso na área comercial da rbs

tv em Santa Catarina.”, feito pelo Sr. Maurício Euclides de Melo, hoje bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

3.2 População-alvo do estudo

Tendo em vista que este trabalho se desenvolveu como um estudo de caso e que foi complementado com pesquisas bibliográficas para melhor entendimento dos fatos, a população do estudo será formada por uma amostra dos colaboradores da unidade 317, da Loja Colombo, que durante esta pesquisa foi administrada pelo modelo de gestão por competências.

Explica Kinnear & Taylor (apud MATTAR, 1997, p.264) que “população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.”

Partindo desse pressuposto, todos os funcionários da filial 317, da Loja Colombo, seja qual for seu nível hierárquico que esteja sendo regido pela gestão por competências compreende a população desta pesquisa.

Indubitavelmente importante lembrar que a natureza das corporações também pode ser diversa, isto é, podem ser empresas privadas, de economia mista ou não, de capital aberto ou fechado, de organizações governamentais, autarquias, agindo nos mercados primários secundários ou terciários. No caso desta pesquisa, trata-se de uma empresa varejista, de capital fechado.

Tendo esta definição em mente, para a próxima fase da pesquisa decidiu-se o plano de amostragem e posteriormente o plano e técnicas de coleta de dados e plano de análise de dados.

3.3 Tipicidade e acessibilidade

Para Tomanik (1994, p.151): “o tamanho do universo, a escassez de tempo, ou a complexidade da pesquisa são fatores que podem determinar a necessidade de que os dados sejam coletados em uma parte do grupos a ser pesquisado, e não no seu todo.”

Desta maneira a amostra será escolhida por conveniência. Ao se obter o conhecimento que determinadas pessoas contém da empresa em questão, especialmente na área de recursos humanos que já se utiliza tal técnica de gestão, tornar-se-á rápido e viável escolher por esses indivíduos.

3.4 Plano e técnica de coleta de dados

Coletaram-se informações através de entrevistas semi-estruturadas e pesquisas bibliográficas, tendo em vista que desta maneira se pôde amadurecer e aprofundar-se sobre o tema de pesquisa. Em relação às entrevistas semi-estruturadas, planejou-se dar um embasamento capaz de atender os objetivos do estudo. E caracterizou-se também como não disfarçada pois o propósito da investigação estava completamente esclarecido ao investigado.

As entrevistas foram realizadas nas residências dos colaboradores bem como em seu ambiente de trabalho. Os relatos foram gravados em fita microcassete e durante os diálogos pode-se interagir com os entrevistados sempre que houvesse dúvidas ou informações que colidiam com algumas anteriormente coletadas de forma a elucidar qualquer dúvida posterior.

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia (CERVO & BERVIAN, 1983, p.54). Isto porque é necessário que o pesquisador tenha conhecimento mínimo exigido para poder se interar dos fatos em estudo e poder analisa-los de forma eficaz.

No momento das entrevistas foi crucial o pesquisador escolher de forma eficaz seus entrevistados, deu-se preferência a pessoas que já tinham mais experiência, visão ampla e informações em todos os graus da empresa, pois isso certamente poderia comprometer o alcance dos objetivos. Acontecimento que não ocorreu.

As entrevistas realizadas possibilitaram a junção entre o conhecimento real e o conhecimento teórico, isto é, aquele relatado pela literatura. Tomando consciência dos relatos das pessoas que estão diretamente sendo geridas por tal modelo de gestão foi-se capaz de explicar de forma bastante eficiente o grande vácuo que há entre o que se escreve e o que se vive realmente.

Nas entrevistas realizadas se procurou criar um ambiente amigável e calmo entre pesquisador e pesquisado a fim de deixar que as informações fossem repassadas a cada momento mais livremente.

A entrevista semi-estruturada consiste em ter um roteiro básico de perguntas e durante a entrevista o investigador pode fazer inferências a qualquer momento de questões que venham a parecer pertinentes. Desta forma destaca-se a maleabilidade desse tipo de entrevista.

Assegura Triviños (1987, p.146) que a entrevista semi-estruturada “ao mesmo tempo que valoriza a presença o investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Quanto à coleta dos dados foi preciso organizar-se de maneira mais objetiva possível afim de evitar que os dados se percam ou ganhem outras conotações com o passar do tempo. Por isso Triviños (1987, p.170) chama atenção para pontos essenciais como “a coerência, a consistência, a

originalidade e a objetivação (...)” pois deste modo pode-se garantir o caráter e a validade da pesquisa.

E Tomanik (1994, p. 130) analisa que:

a parte de coleta e organização dos dados [...] tem uma tripla função; ela deve: servir para fornecer ao autor do trabalho e as seus futuros leitores, informações organizadas [...]; b) fornecer elementos que orientem os rumos a serem seguidos pelo trabalho [...] e justifiquem sua continuidade; c) conter informações que possibilitem a discussão final dos dados obtidos.

Sendo que as entrevistas foram gravadas, para a análise dos dados provenientes dessas gravações se deram através do repasse, da transcrição do conteúdo para que fosse parte complementar das informações advindas da literatura referente ao assunto em questão.

4 ESTUDO DE CASO: LOJAS COLOMBO

4.1 Variáveis pra instituição de gestão por competências nas Lojas Colombo

Há cerca de dois anos atrás, as Lojas Colombo sofreram um grande susto com relação ao seu futuro corporativo. Isso ocorreu mediante o fato do falecimento de uma de seus donos, o Senhor Dionysio Balthasar Maggioni. Com esse acontecimento vários meios de comunicação e revistas especializadas passaram a prever, sem nenhum precedente, a decadência e posterior falência da corporação.

Nesse momento, a administração central da empresa, sentiu que era hora de reverter essas desastrosas premissas e fortalecer a marca definitivamente no mercado varejista. Foi então que grandes profissionais das mais variadas áreas foram contratados para promover uma reestruturação geral, desde da própria marca (logotipo) até os modelos de remuneração dos colaboradores.

Deste modo a pouco mais de um ano atrás, a rede de Lojas Colombo implantou o sistema de gestão por competências para avaliar seus funcionários a partir de novas variáveis e remunerá-los também de maneira mais adequada.

Os funcionários de todos os níveis da empresa são avaliados segundo seu desempenho, dentro do sistema de gestão por competências, porém na particularidade dessa pesquisa falar-se-á de três tipos de profissionais que são os mais relevantes no âmbito das lojas:

- a) gerente comercial;
- b) coordenador administrativo;
- c) vendedor.

De acordo com a empresa o recrutamento se dá a partir do surgimento de uma vaga. Quando há alguma disponível, através do sistema, os funcionários são avisados e os que se interessarem podem se candidatar a determinado cargo. As Lojas Colombo dão preferência, em especial para cargos de chefia, para funcionários da própria empresa, isto é, primam pelo recrutamento interno. Somente no caso de não se encontrar profissional que atinja as características pré-determinadas para aquele cargo é que a empresa capta um profissional extra o quadro funcional ativo.

Conforme Lima (2000) o “recrutamento interno compreende utilizar os recursos disponíveis na própria empresa”. E esse recrutamento interno também trás muitas vantagens, como nos apresenta Chiavenato (1999, p.93):

Vantagens:

- a) aproveita melhor o potencial humano dentro da organização;
- b) motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- c) incentiva a permanência dos funcionários e sua fidelidade;
- d) ideal para situações de estabilidade e pouca mudança;
- e) não requer socialização organizacional de novos membros;
- f) probabilidade de uma melhor seleção pois os candidatos são bem conhecidos;
- g) custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Desvantagens:

- a) pode bloquear a entrada de novas idéias;
- b) facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual;
- c) mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- d) ideal para empresa burocráticas e mecanicistas;
- e) mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- f) funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Com a gestão por competências, começaram a se apreciar mais atenciosamente, além dos aspectos descritos acima, outros os quais são de suma importância para o alcance dos objetivos desse sistema de gestão em função de seu desempenho. Questões como cruzar entrevistas, avaliações, treinamento, desempenho e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa. Tão relevante quanto, vê-se o crescimento de habilidades necessárias para que a organização ascenda, faça a divulgação dos comportamentos valorizados, esclarecimento de foco

da liderança, focalize a atenção na qualidade/comportamento orientado pra o cliente, elimine lacunas de competências, desenvolva vantagens competitivas individuais que se estendam para a empresa, agregando valor.

4.2 Etapas do processo

No processo de implantação de Gestão por Competências estão instauradas algumas etapas as quais necessitam de destaque, de acordo com Gramigna (2002) são cinco a saber:

Primeiro Bloco: Sensibilização, isto é, para salvaguardar o bom andamento do processo é preciso que funcionários importantes da empresa estejam engajados de maneira séria para que ocorra um grau de envolvimento maior.

Segundo Bloco: Definição de Perfis, que a autora afirma que pode acontecer de três formas:

- a) orientada por consultorias externas, realizada com alguns gerentes e diretores;
- b) reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e formares de opinião;
- c) workshop e seminários, ministrados por consultoria externa ou interna, focando a parte conceitual e metodológica bem como aspectos relativos ao comprometimento, responsabilidade e papéis.

Terceiro Bloco: Avaliação de potencial e formação de banco de talentos, por meio de entrevistas, análises, diagnósticos, dinâmicas de grupo, que objetivaram um banco de talentos internos, consultável e utilizável a qualquer momento.

Quarto Bloco: Montagem do plano individual de capacitação por competências e ações de desenvolvimento, neste ponto os envolvidos são classificados por grupos, em relação ao nível do seu potencial e são definidas diversas metas e objetivos de desenvolvimento ajustado ao nível de cada grupo.

Quinto Bloco: Gestão do desempenho, após ter mapeado e traçado metas de desenvolvimento individual é necessário que isso se estenda para uma avaliação mais centrada.

Rodrigues y Rodrigues (2002) também trazem algumas relevantes fases as quais citamos a seguir:

- a) identificação das competências individuais, ou relacionadas aos comportamentos das pessoas, as quais a empresa precisa manter e aquelas que precisa desenvolver;
- b) identificação das competências específicas relacionadas às áreas de conhecimento da empresa, como por exemplo: administração, economia, etc;
- c) identificação das competências organizacionais existentes e a desenvolver na empresa, relacionadas aos conhecimentos requeridos pelas atividades fim da empresa – core business;
- d) desdobramento dessas competências inicialmente definidas no nível estratégico da empresa, para os demais níveis organizacionais, até o nível operacional;
- e) definição de ações a serem executadas com o objetivo de eliminar os hiatos de competência identificados. As ações podem vir a ser desde o treinamento em sala de aula e até mesmo visitas e estágios, além de etapas de auto-aprendizado e de coach. O resultado final esperado é a eliminação dos hiatos de competência que venham a existir;

- f) implantação do sistema de educação continuada a partir da determinação dos hiatos identificados;
- g) correção das ações e até das competências com base nos resultados obtidos em comparação com os objetivos estratégicos definidos.

O sistema de Gestão por Competências nas Lojas Colombo, em especial da filial 317, de Florianópolis, Santa Catarina, alça as seguintes fases:

- a) Identificação do perfil;
- b) Treinamento;
- c) Avaliação por desempenho;
- d) Remuneração por resultados.
- e) Reflexos na empregabilidade e análise de competências.

4.2.1 Identificação do perfil

No processo de seleção interna, que é o mais utilizado pela unidade 317, das Lojas Colombo, em Florianópolis, é necessário que haja uma série de requisitos básicos que alinhados aos interesses e objetivos da organização serão utilizados como um instrumento de capacitação para o alcance do ótimo perfil para o cargo que se pretende preencher. Estes vão trabalhar como uma ponte de ligação entre o que se pretende externamente e o que se deve fazer internamente para harmonizar os objetivos.

Os pré requisitos mais básicos e simplistas que existem na empresa são os seguintes:

- a) para cargos de chefia é necessário 3º grau completo em área afim e experiência;
- b) para os demais 2º grau e experiência.

Para Ornelas (2003) algumas das principais competências gerenciais externas são a “dinâmica do seu negócio, o mercado, a tecnologia, o ambiente social, entre outros”. E os internos são “competitividade, que impulsiona melhoria; curiosidade e descoberta, que impulsionam inovação e diferenciação; conhecimento, que impulsiona previsibilidade; e colaboração, que impulsiona prontidão.”

A importância de se formar uma boa equipe na classe de mercado que é o varejo, no estado atual de competição e aplicação de alta tecnologia, é primordial para garantir bons resultados. Justamente porque a equipe se forma, se relaciona e promove um feed back como se fosse apenas um elemento, que seria o quesito “vendas” no geral aplicado ao caso específico da filial 317.

É de fácil observação que dependendo do cargo que se ambiciona completar algumas premissas são naturalmente alteradas já outras serão sempre fixas, adindo como normas da empresa. No caso de uma loja onde os cargos são poucos haverá mudanças nas exigências mas de menores níveis do que se estudássemos uma organização completa.

Desta maneira primeiramente é imprescindível focar o cargo em questão, suas atividades, suas exigências, seu grau de responsabilidade e seu feitiço. Do modo como Chiavenato (1989, p.112) nos afirma que a “descrição e análise do cargo constitui no levantamento dos aspectos intrínsecos e extrínsecos que o cargo [...] a descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo”.

Com isso em mente se torna perceptivelmente mais fácil a definição e a busca por um perfil que venha a ser compatível com as informações descobertas anteriormente.

De acordo com Chiavenato (1999) a descrição de um cargo relaciona o que o colaborador faz, a maneira como ele faz e por quê ele faz.

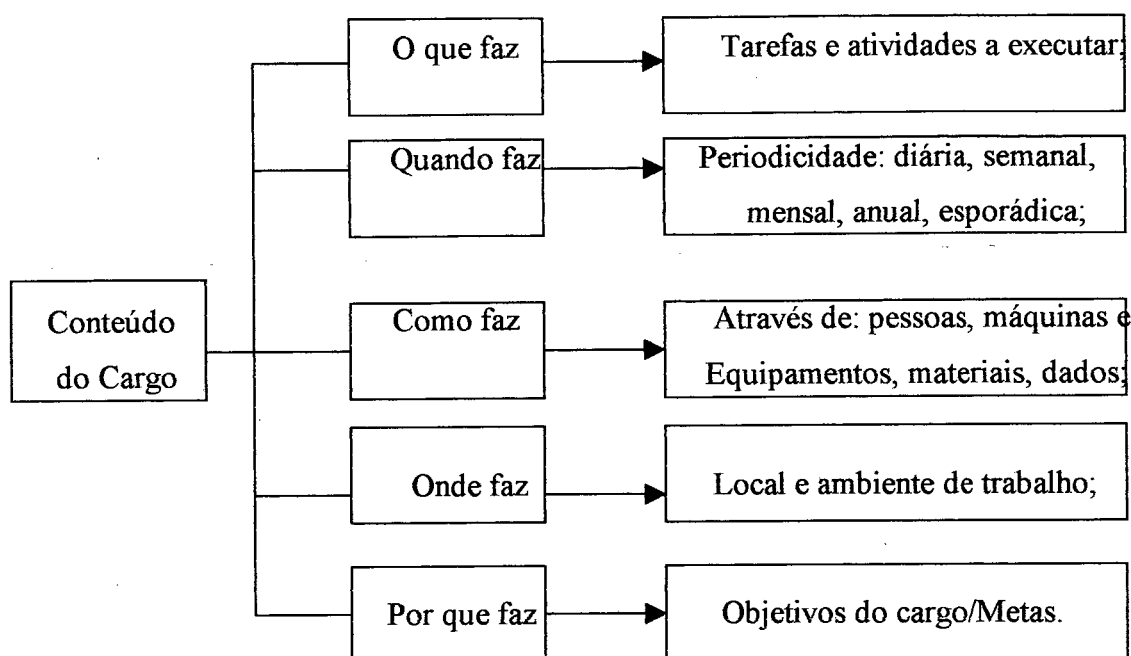


Figura 8: O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.
 Fonte: Chiavenato (1999, p.176)

No caso de o pretendente ser um profissional já da empresa, há uma política de “investigação” que nada mais é do que a busca de informações junto aos colegas de trabalho sobre o desenvolvimento profissional daquela determinada pessoa até então. Questões como pontualidade, absenteísmo, apresentação pessoal, postura ética, profissionalismo são algumas das abordadas nessas investigações.

Fugindo um instante do ambiente profissional a empresa também procura saber como é a postura do pretendente frente a outros aspectos da sua vida, como por exemplo, no ambiente familiar, comunitário, social. E dentro do grupo de trabalho os chefes de tal indivíduo são indagados sobre a estilo do mesmo, no que atinge temas como responsabilidade, confiança, disposição, trabalho em grupo, iniciativa, criatividade, etc.

Passado essa fase da avaliação do histórico do colaborador inicia-se a próxima fase, que seria a de ajustamento a nova função.

No que tange as competências, a partir da alocação do novo ocupante do cargo será dado início a um artifício de adaptação e trabalho voltado para desenvolvimento de competências que serão a base de um desempenho profissional gradativamente melhor ao passo que suas competências tendem a se desenvolver com o passar do tempo.

O colaborador não pode se restringir ao enfoque de suas competências individuais. É importante que ele siga um rumo, um caminho. E esse caminho é o que as empresas chamam de Plano Estratégico, que orienta o corpo profissional para seu desígnio idealizado em determinado período de tempo.

Quanto a isso, salienta Rodrigues y Rodrigues (2002):

“A definição de competências necessárias a uma empresa precisa ser feita a partir do seu plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. O processo é, portanto, top-down.”

Como trata-se aqui de um sistema de Gestão por Competências em uma filial da rede de Lojas Colombo, a definição de competências provém da central administrativa com sede em Farroupilha, no Rio Grande do Sul. E a partir do momento que é repassada ao Gerente Comercial da Loja, este dissemina os pontos focalizados a sua equipe.

4.2.1.1 Visão estratégica

Para as Lojas Colombo é obter o conhecimento do mercado de varejo brasileiro para poder comercializar e distribuir bens e serviços de forma ágil e inovadora, com competitividade e rentabilidade, atendendo as expectativas de seus clientes, funcionários, acionistas e comunidade.

A empresa valoriza muito a questão da inovação, o que caracteriza uma vontade de mudança, de melhoria, de aprimoramento bastante forte.

É sugerido por Vasconcellos Filho (2001) alguns conceitos corriqueiros na concepção de um planejamento estratégico:

CONCEITO	
Planejamento estratégico	É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.
Negócio	É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.
Missão	É a razão de existir da empresa no eu negócio.
Análise do ambiente	É um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.
Visão	É a explicação do que se visualiza para a empresa.
Objetivos	São resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.

Quadro 3: Glossário de planejamento estratégico
Fonte: Vasconcellos Filho (2001, p.31)

São conceitos bastante simples e de fácil entendimento mais que podem alavancar nos colaboradores um sentimento de compromisso, de responsabilidade e que venha a dar sentido ao seu trabalho, dia após dia.

Vasconcellos Filho (2001, p.298) ainda nos reforça que tendo a visão clara do negócio da empresa, traz 10 benefícios:

- a) ajuda a focar no diferencial competitivo;
- b) orienta os investimentos;
- c) orienta o marketing;
- d) orienta o treinamento;
- e) orienta o posicionamento estratégico;
- f) orienta a terceirização;
- g) ajuda a identificar quem é concorrente;
- h) ajuda a conquistar o mercado;
- i) ajuda a identificar o mercado futuro;
- j) ajuda a evitar a miopia estratégica.

4.2.2 Treinamento

Os novos colaboradores abarcados passam por treinamentos constantes em prol de engrenarem no “espírito” da empresa o mais rápido possível.

Segundo Bezerra (2003) o treinamento é fundamental no sentido que:

a acepção organizacional de capacitação envolve a educação do homem para o trabalho, mas também implica incitá-lo a uma dinâmica de contínuo aprendizado, fazendo com que permaneça atualizado, competitivo e, principalmente, pronto para encarar novos desafios num mercado mais competitivo, em termos de transformações estruturais.

Em função dessa dinâmica de aprendizado e do objetivo que a empresa tem de colocar o novo colaborador ou o que já prestava seus serviços para a corporação só que em outro cargo, é

que vem a importância e a necessidade de ter a disposição das unidades profissionais capacitados para dar suporte e promover o conhecimento entre os demais funcionários.

Ferreira (2003) lista algumas competências no escopo dos treinamentos que se colocam validas para o bom processo da receptividade do conhecimento:

Competência intrapessoal é a capacidade do indivíduo construir auto-estima centrada. Manter um saudável e construtivo diálogo interior. Ter uma visão de futuro produtiva. A ausência dessas características limita e condiciona os relacionamentos interpessoais, a aprendizagem, a produtividade e a eficácia.

Competência em dar e receber feedback de forma que haja contribuição para o crescimento dos interlocutores. Condição fundamental para se construir e se manter equipes produtivas. Todos sabemos que crescemos com as contribuições recebidas do relacionamento interpessoal.

Competência na gestão do tempo. Tempo não é objetivo e sim condição essencial para se obter qualquer resultado ou competência. O uso produtivo do tempo é o diferencial entre sucesso e fracasso. O vitorioso teve a mesma porção de tempo do fracassado. O momento que se vive é uma dádiva, chamada presente. Tempo é vida. As autoridades públicas precisam resgatar uma grande dívida para com a sociedade a respeito da ausência de quaisquer esforços, através do exemplo ou de campanha publicitária, no sentido de contribuir para que a população se conscientize da importância incomensurável do tempo na vida de todos nós. Se quisermos assumir um papel mais influente no concerto das nações, deveremos respeitar o nosso tempo e o tempo dos outros.

Atentos a esses preceitos o processo de treinamento é projetado de forma a capacitar em um primeiro momento a chefia da unidade 317, isto é, o gerente comercial e o coordenador administrativo.

No caso do gerente comercial, seu treinamento deu-se em um grau de profundidade bastante avançado ao passo que durante cerca de seis meses esse profissional foi deslocado até a matriz da empresa, onde foi submetido a uma bateria de cursos e dinâmicas. Alternadamente, um período o gerente comercial era impelido aos cursos e por outro período ele aplicava na prática, na administração de uma das unidades da rede de Lojas, o que havia recém absorvido.

O coordenador administrativo recebe treinamento in loco, isto é, quando são promovidos treinamentos locais pela Colombo, coordenadores e também gerentes são chamados a passarem por determinado treinamento.

Relevante expor que a empresa dispõe de linhas diretas para atendimento do cliente interno em função do treinamento.

Aparatos tecnológicos também não foram poupados para prover a dissipação do saber. As Lojas Colombo disponibilizam todas as quartas-feiras, no período da noite, programas de televisão transmitidos pela rede fechada de TV (canal 104, exclusivamente codificado e transmitido pela SKY TV por Assinatura), codificado em determinada senha, isto é, a empresa conta com um canal exclusivo de transmissão para que somente os funcionários da empresa tenham acesso aos programas, cursos e palestras que são oferecidos.

A partir da chefia treinada, esta tem a responsabilidade de repassar o conhecimento para os demais colegas de trabalho. No caso específico da filial 317, são organizadas reuniões e mini cursos para que haja essa interação necessária para a difusão do conhecimento.

4.2.3 Avaliação por desempenho

A medição de desempenho das Lojas Colombo é dada através da avaliação de aspectos previamente estabelecidos pela administração central da empresa.

A idéia é que somando todos os pontos relevantes, a Filial 317 some no final de cada mês 100% de meta. Isto é, se a loja durante seu mês de trabalho, conseguir notas máximas em cada um dos requisitos – os quais é importante lembrar que são avaliados diferentemente, de forma que alguns valem mais pontos que outros, o que contrabalança as forças necessárias para o

atendimento dos objetivos – irá alcançar a pontuação ótima para ser uma filial “100%”, com resultado total ou parcial.

Abaixo pode-se observar quais os requisitos tomados como pontos de avaliação no que tange ao desempenho do corpo profissional e conseqüentemente de toda a Filial 317:

Vendas	Cobrança
Venda direta	Liquidez
Venda garantia complementar	Liquidez acumulada
Venda Seguro Prestação	Eficiência de cobrança
Venda de Consórcio	Índice de perda
Giro de Estoque	Clientes ativos
Processos Jurídicos	Margem de contribuição
Lucro operacional	

Quadro 4: Requisitos de avaliação de desempenho da Filial 317

Seguindo a coloração impressa, pode-se verificar os grupos formados pelos requisitos de avaliação. No grupo Vendas têm-se:

- Venda direta: é aquela que advém da compra à vista;
- Venda garantia complementar: é a venda que agrega alguns serviços consigo;
- Venda seguro prestação: ocorre quando o cliente quer se salvaguardar quanto a possíveis imprevistos que possam atrapalhar de alguma maneira o pagamento da compra;

d) Venda de consórcio: são as vendas realizadas através do Consórcio Colombo.

No grupo Cobranças têm-se:

- a) Liquidez: liquidez diária da unidade;
- b) Liquidez acumulada: liquidez acumulada em cada período;
- c) Eficiência de cobrança: índice de retorno/pagamentos das cobranças;
- d) Índice de perda: taxa de clientes que inadimplentes.

No que tange ao Giro de estoque pode-se entender como a velocidade e diversificação que o estoque expressa. Aqui cabe uma análise dos produtos mais vendidos, dos mais procurados, dos menos vendidos, daqueles que retornam em razão de falhas, da aceitação dos lançamentos, daqueles que estão por deixar o mercado, enfim, todas as premissas que se possa imaginar em relação a produtos de estoque. Naturalmente quanto mais giro e diversificação, melhores serão as vendas, ao passo que o volume aumenta com a procura.

Em relação aos clientes ativos, a empresa trabalha para fidelizar o cliente. Através de técnicas administrativas como mala direta, folders, cartões e telefonemas o sistema é alimentado com determinadas informações sobre o retorno e o perfil da clientela. A taxa de retorno de compras na loja e a constatação da preferência por tal.

Processos jurídicos são quaisquer reclamações dos clientes que possam a vir envolver a Filial 317 em situações constrangedoras e façam com que o cliente se vire contra a empresa. Processos no Procon são bastante comuns nesse nicho de mercado e as insatisfações de podem ser expressas através das linhas de atendimento ao cliente de toda a rede de Lojas Colombo.

A Margem de Contribuição é a porcentagem de lucro que a Filial 317 repassa a empresa. Expressa em números o lucro sobre as vendas e também estabelece patamares mínimos de negociação com os clientes.

E por fim, o Lucro Operacional é o valor líquido de lucro que a Filial 317 rendeu para a empresa no período. Isto é, somando todos os seus gastos, investimentos, vendas e depreciação, tem-se o valor líquido geral financeiro dos rendimentos da unidade.

4.2.4 Remuneração por resultados

Conforme observou-se anteriormente existem determinados pontos de avaliação os quais precisam ser alcançados para que a Filial 317 dê o retorno esperado à empresa Colombo.

Naturalmente quando se utiliza um sistema de avaliação por desempenho tem-se atrelado a isso uma remuneração por resultados. Isto é, a Filial como um todo obteve determinado resultado, porém cada um dos funcionários é responsável, dentro de seu cargo, pelo alcance dessas metas, é um trabalho em conjunto, onde cada um faz a sua parte que leva o abarcamento do todo.

Desta maneira, cada colaborador utiliza suas competências para obter seu melhor resultado individual possível, já que a partir de seu desempenho será dada a sua remuneração.

No caso da empresa Colombo, os colaboradores das Lojas têm acesso on line e diário sobre seu nível de resultado. Como os funcionários que trazem mais volume monetário para a filial são os vendedores, na Filial 317, eles acompanham diariamente também através de um quadro exposto na unidade seu desempenho nos itens que são analisados.



Figura 9: Quadro de Desempenho – Filial 317

Cada um dos vendedores tem seu nome sob o quadro dos campeões. São três os possíveis tipos comissão:

- representado pela tarja vermelha: venda direta;
- a tarjeta azul representa: consorcio;
- e a tarja verde expressa: garantia complementar.

A linha vermelha que pode-se notar estar traçada verticalmente sobre todo o quadro anuncia o nível de vendas que deveria estar sendo alcançado pela Unidade 317 naquele dia do mês em questão, se caso as vendas se dessem sempre no mesmo nível. Importante revisar que

todos os trinta dias do mês estão impressos no quadro. E conforme o desempenho de cada vendedor os níveis são preenchidos.

No caso do quadro em assunto, por exemplo, pode-se observar que apenas um dos vendedores está acima do nível estimado pela matriz da empresa.

No rodapé do quadro ainda pode-se ver que estão os doze meses do ano e que são preenchidos com o(s) nome(s) do(s) campeão(ões).

Em nível operacional, os vendedores têm uma base salarial. Toda a porcentagem que esse colaborador conseguir com suas vendas será convertida sob aquela base salarial. Isto é, se um vendedor atingir 78% da meta, receberá seu piso salarial acrescido de 78% desse valor.

No nível gerencial, a quantidade mínima exigida para que o salário de cada profissional cresça proporcionalmente ao seu desempenho é a porcentagem de 85 pontos, ou seja, de um total de 100% que se espera de cada um, e empresa cria a expectativa de que ao menos 85% desse montante seja alcançado.

A remuneração se molda da seguinte forma, até os 84% o colaborador ganha seu piso mínimo salarial. A partir dos 85% começa a receber conforme faixas salariais baseadas nessas percentagens.

- a) de 85% `a 90%;
- b) de 90% `a 95%;
- d) de 95% `a 100%.
- e) 100% ao maximo atingido.

O principal objetivo desse sistema é impulsionar a parte gerencial a seguir com afinco suas metas de modo a ganhar gradativamente, em função das suas competências expostas durante o trabalho, mais e mais. Como seus resultados dependem fortemente da equipe com a qual ele

conta a tendência é que esse gerente trabalhe de forma bastante aplicada para estimular e motivar o grupo, pois sabe que bons resultados terão reflexo direto no seu desempenho.

4.2.5 Reflexos na empregabilidade e análise de competências

Há sempre uma avaliação e acompanhamento da empresa, quanto ao desempenho de seus funcionários. A maneira mais expressiva dessa análise é justamente através de seus resultados.

A verificação da boa adequação das pessoas em suas funções é essencial para que se mantenha uma equipe homogênea e harmônica a fim de se utilizar dessa sinergia para alavancar sempre mais o potencial do grupo.

O descobrimento do motivo do baixo desempenho, o fornecimento de feed back, aconselhamento sobre certos comportamentos e principalmente a vigilância constante da gerencia é fundamental para que um profissional não seja desperdiçado sem antes ter sido esgotado suas tentativas de adaptação.

Conforme a empresa, não há mais interesse em simplesmente contratar as pessoas, mas sim de integrá-las ao jeito Colombo e ao grupo da empresa de forma que ela se sinta bem e produza bons resultados. Desde que esse pensamento vem vigorando na organização, os níveis de absenteísmo e rotatividade baixaram bruscamente e conseqüentemente a empregabilidade dos colaboradores só veio a crescer.

Investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento de competências agregaram muito valor aos profissionais da empresa tornando-os mais empregáveis. E justamente por isso as Lojas Colombo querem aproveitar ao máximo esse funcionário, porque houveram investimentos e aplicação de recursos importantes sob ele. Refletindo isso no seu poder e

capacidade de estar empregado, em um País de tantas dificuldades para se manter empregável, a organização se interessa ao máximo em desfrutar da capacitação que possivelmente proporcionou ou daquilo que a pessoa já trazia consigo.

Ao gerente cabe sensibilidade para perceber os problemas que estão ocorrendo com determinado profissional que eventualmente esteja tendo problemas de desempenho e analisar determinados aspectos, como:

- a) desmotivação;
- b) clima de trabalho;
- c) gerencia pouco estimuladora;
- d) locação em funções incompatíveis com o potencial;
- e) metas muito elevadas;
- f) falta de reconhecimento;

E após esse estudo o gerente precisa tomar as medidas corretivas para tentar ajudar essa pessoa, como por exemplo:

- a) aconselhamento;
- b) oferta de ações de desenvolvimento;
- c) monitoramento;
- d) negociação de metas e melhoria do desempenho;
- e) outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e valorizem seu potencial.

Isso vem sendo feito na Unidade 317 e desde então os índices de demissões e absenteísmo reduziram bruscamente. A equipe é avaliada como ótima pelo Gerente Comercial e o programa de Gestão por Competências vem se mostrando muito adequado para a empresa.

5 CONSIDERACOES FINAIS

Na ânsia de expor as considerações finais em relação a este trabalho de pesquisa científica, torna-se necessário rever aquilo que ao inicio do trabalho foi proposto como os objetivos específicos e o objetivo geral. Desta maneira, a partir destes pontos serão decorridas a seguir as conclusões e sugestões para que possam de alguma forma contribuir no desenvolvimento do processo da política de Gestão por Competências da Filial 317, das Lojas Colombo em Florianópolis, Santa Catarina.

Por meio da presente pesquisa foi possível presumir que a política de Gestão por Competências engloba um grande numero de processos dos recursos humanos, pois envolve questões como identificação do perfil dos profissionais (o estudo das características pessoais dos candidatos para que se capte o que se julga ser mais adequado), treinamento (é o suporte para o desenvolvimento das competências e do crescimento pessoal, oportunidade de reciclagem e aprofundamento), avaliação por desempenho (reflexo do serviço prestado pela pessoa dentro da empresa), remuneração por resultados (alavanca para que se trabalhe com afinco e se perceba que seu esforço é possivelmente mais valorizado do que se tivesse uma remuneração fixa) e análise de suas competências (uma visão geral dos aspectos valorizados pela organização e que ela estah encontrando naquele profissional).

Identificou-se que na visão dos funcionários da Filial 317, a tema da empregabilidade foi um tópico bastante importante, pois a partir do momento que foi instaurada na empresa a política de Gestão por Competências a área de recursos humanos sofreu mudanças estruturais profundas, passando a ser importante como jamais havia sido e investimentos foram e vem sendo feitos na busca da maior capacitação e desenvolvimento das pessoas, de forma que elas agreguem valor

aos seus serviços para com a empresa e também individualmente se tornem mais preparadas para ocupar seus cargos com mais responsabilidade e segurança.

Viu-se a liberdade que a qual se promove aquelas pessoas que alcançam resultados realmente muito bons, mas que não querem sair de seus cargos. Isso reflete a preocupação da organização com o bem estar de seu cliente interno.

De acordo com os funcionários da empresa, a remuneração aumentou significativamente em relação ao anos que não se usava o processo de avaliação de Gestão por Competências, principalmente para aquelas pessoas que sempre trabalharam fortemente em prol dos melhores resultados para a empresa. Pois segundo eles, o que acontece nos dias atuais é que o seu trabalho é avaliado individualmente e questões que no passado eram tidas como intangíveis, agora fazem a diferença na avaliação profissional. Hoje, os colaboradores que não se avigoram, os que definitivamente não agregam valor à empresa, são facilmente identificados e passam por programas que pretendem ampará-los. E no caso de não haver mudanças, essa pessoa é afastada para garantir o bom andamento da equipe.

Decompõe-se por fim que o único detalhe relativamente negativo que o política de Gestão de Competências trouxe para a empresa, de acordo com os seus funcionários, foi a perda do clima “família” passando para um clima muito mais profissional. Porém, a ocorrência desse fenômeno é mais do que natural acontecer frente ao momento de extremas mudanças de competitividade vividas pela economia mundial.

Conforme as informações colhidas e analisadas junto a empresa é possível sugerir algumas atitudes a gerencia da Filial 317 das Lojas Colombo:

- a) Promover, com o aval dos colaboradores, encontros extra ambiente de trabalho para que se possa resgatar parte do ambiente familiar que havia anteriormente,

porem com muita cautela para que algumas pessoas não confundam essa ação com o momento de ser exclusivamente profissional;

- b) Em relação ao lay-out da empresa seria necessário que se mudasse os antigos logotipos que ainda estão presentes na decoração interna;
- c) Estimular com fervor a procura por formação de nível superior para aqueles que ainda não o tem;
- d) Promover pequenas reuniões se possível mensal, onde o gerente decorreria sobre as competências encontradas no(s) funcionário(s) que no mês antecedente foi(ram) destaque(s) no quadro dos campeões e abriria espaço para a opinião dos demais colegas.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por Competências**: um modelo adaptado para cada empresa. Disponível em: <<http://www.albertoalvaraes.adm.br>>. Acesso em 31 maio 2003.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BEZERRA, Luiz Henrique. **Levantamento das Necessidades de Treinamentos**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> . Acesso em 20 dezembro 2003.

BOLGAR, Paulo Henrique. **A mudança das expectativas** – o novo sentido das trajetórias profissionais. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 10 junho 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo : Pioneira, 1999.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. vol.3. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência**: gerenciando o seu maior capital. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, Joel Souza: et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a Educação Corporativa – desenvolvimento e talento no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

GOODE, W. J. **Métodos em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo, Nacional, 1975.

FERREIRA, Jansen de Queiroz. **Estratégia para treinamento de resultados**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 19 novembro 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial : a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo : Atlas, 2001.

JEBAILI, Paulo. **Onde foi que eu errei?** Disponível em <<http://www.revistamelhor.com.br>>. Acesso em 15 junho 2003.

KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. **HSM Management**. São Paulo, nov/dez, 1998.

LIMA, Gilmar de Sousa. **A administração de RH II**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 15 outubro 2003.

LOPES, Manuel Carlos Domingues. **Nunca foi tão difícil manter um bom emprego por muito tempo**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 19 junho 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Nejib. **Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Maurício Euclides de. **Mapeamento De Competências**: Um estudo de caso na área comercial da Rbs-TV Santa Catarina, 2002. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NERI, Aguinaldo A. et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, São Paulo : Papyrus, 1999.

ORNELAS, Marco. **Gestão por competências e o RH**. Disponível em <www.rh.com.br>. acesso em 15 dezembro 2003.

RODRIGUES Y RODRIGUES, Martius V. **Processo de implantação de gestão por competências**. Disponível em <www.rh.com.br>. Acesso em: 08 novembro 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração : guias para estágio, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment** : um guia sensato para gestão de pessoas. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

TRASATTI, A. et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, São Paulo : Papyrus, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa de ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WATERMAN, Robert H. Em busca de uma força de trabalho para uma carreira flexível. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos** : novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo : Futura, 2000.

7 APENDICE

Roteiro das entrevistas

- 1) Quando surgiu a idéia de implantar a Gestão por Competências nas Lojas Colombo?
- 2) Como foram recebidas as primeiras informações do programa?
- 3) Nesta filial algum dos colaboradores chegou a findar seu laço profissional com a empresa por possíveis incompatibilidades?
- 4) Qual o objetivo do programa?
- 5) Como você observa que seus profissionais reagiram à mudança?
- 6) A fase de transição exigiu muito de todos vocês, em alguém momento você teve vontade de desistir?
- 7) Você acha que levando em consideração todos os aspectos requeridos pelo programa os seus funcionários estão sendo recrutados realmente de forma melhor? Isso é perceptível?
- 8) Em relação ao clima da Unidade 317, ele foi afetado? Melhorou? Piorou?
- 9) Quais os traços de personalidade mais importantes dos colaboradores da empresa?
- 10) Se fosse precisa dar uma nota a sua equipe, qual seria e porque?!
- 11) Você acredita que o treinamento e as exigências da empresa estão de acordo com a realidade desta filial?
- 12) No desenvolvimento das competências, você acredita que todos os funcionários tem claramente a visão daquilo que estão lutando em conjunto para conseguir, isto é, os melhores resultados possíveis para a unidade 317?

13) Há liberdade para que os profissionais possam discutir as ações e decisões da empresa? O feed back é incentivado?

14) O resultado da implantação do programa de Gestão por Competências foi satisfatório?

15) Quais as possíveis ações que serão tomadas daqui por diante em nível de Gestão por Competências?